Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

Projet dirigé par:
Terry Hunt, gestionnaire principal de l'évaluation

avec l'aide de:
Phil Digby, agent d'évaluation

en partenariat avec:
la Division des pratiques d'examen et études.
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Document rédigé par:
Progressive Planning Limited et Prairie Research Associates Inc.

Cadre d'évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprise autochtones

Projet 96/24
Avril 1998

101-01558/

Remerciements

La mise au point de ce cadre d'évaluation est l'œuvre d'une équipe dirigée par un responsable supérieur de l'évaluation à la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, en collaboration avec la Division des pratiques d'examen et études, du Secrétariat du Conseil du Trésor. En outre, un groupe de travail formé de représentants de cinq ministères et de trois organisations autochtones a fourni conseils et orientation.

Ayant obtenu un marché concurrentiel réservé aux entreprises autochtones en vertu de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, l'agence Progressive Planning Limited, de concert avec Prairie Research Associates Inc., a procédé à la conception des instruments de collecte de données, au rassemblement de l'information et à l'analyse des résultats.

L'équipe d'évaluation tient également à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de l'étude, notamment les coordonnateurs des objectifs de rendement du Ministère, les utilisateurs des biens et services gouvernementaux, les dirigeants des collectivités et des entreprises autochtones ainsi que les fournisseurs autochtones.

Table des matières

Page

Sommaire i

Partie 1 - Introduction 1
- Objectif du rapport 1
- Objectif du cadre d'évaluation 2
- Approche 2
- Structure du rapport 2

Partie 2 - La Stratégie d'approvisionnement auprès des Entreprises Autochtones: Objectifs et Répercussions Prévues 3
- Objectifs de la Stratégie 3
- Activités, produits, et résultats attendus 3
- Répercussions prévues 4

Partie 3 - Questions et thème de l'évaluation 7
- Pertinence ou raison d'être continue de la Stratégie 7
- Efficacité de la mise en œuvre de la SAEA 9
- Rapport coût-efficacité de la Stratégie 10
- Production de rapports et obligation de rendre compte 11
- Répercussions de la SAEA 12
- Leçons apprises et améliorations proposées 15

Partie 4 - Méthodes d'évaluation proposées 17
- Entrevues avec des personnes clés 18
- Enquêtes de suivi auprès des intervenants du gouvernement 18
- Sondage téléphonique auprès des entreprises autochtones 18
- Groupes de réflexion 20
- Examen de dossiers 21
- Examen d'un échantillon de contrats sélectionnés (études de cas) 21
- Sondage auprès d'un échantillon de gestionnaires de centre de responsabilité 24
- Sondage auprès des agents de négociation des contrats fédéraux 25

Partie 5 - Mesure du rendement en regard de la SAEA 26
- Objectifs 26
- Indicateurs et sources de données 27
- Systèmes et activités de collecte de données permanents 29
- Outils et activités de collecte de données proposés 30

Partie 6 - Processus d'évaluation 32
- Rôles et responsabilités 32
- Activités et calendrier 33
- Produits 35

Appendices
- Appendice 1
- Appendice 2
- Appendice 3

Sommaire

Un cadre d'évaluation qui aidera à planifier l'évaluation de la SAEA de l'an 2001.

La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) du gouvernement fédéral a vu le jour en avril 1996. Ses effets doivent être évalués dans les cinq ans. Pour préparer cette évaluation, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ont réuni un groupe de travail comprenant des représentants de cinq ministères fédéraux et de trois organisations autochtones. Ce groupe de travail a commandé le présent cadre d'évaluation qui présente les grandes lignes d'un plan pour l'évaluation à terminer d'ici le 31 mars 2001.

La section 3 du rapport sur ce cadre définit plusieurs questions qui, selon les personnes interrogées, devraient être traitées dans l'évaluation :

- pertinence continue de la Stratégie;
- efficacité de la mise en œuvre de la SAEA;
- rapport coût-efficacité;
- rapports et obligation de rendre compte;
- répercussions de la SAEA; et
- leçons apprises et améliorations proposées.

L'approche à suivre pour mener la future évaluation repose sur l'utilisation des données existantes et tient compte du défi que représente une collecte de données à l'échelle gouvernementale.

Nous avons également sélectionné des méthodes, figurant à la section 4, qui permettent de traiter ces thèmes et questions. La section 5 présente les données qui devraient selon nous être recueillies pour les besoins de l'évaluation. La collecte de données relatives au rendement axé sur les résultats d'une activité de mise en œuvre en cours de la Stratégie constitue un immense défi étant donné la nature décentralisée de la passation de marchés et la diversité des systèmes utilisés pour faire rapport de cette activité.

Notre approche de la collecte de données repose sur l'information existante et sur une collecte de données unique faite au moment de l'évaluation. L'évaluation comprendra une collecte de données dans quatre principaux domaines (voir le tableau 1) effectuée à partir d'une simple liste d'éléments d'information. En bref, le MAINC, le SCT, TPSGC et d'autres ministères seront chargés de recueillir les données sur une base continue tandis que le MAINC et le SCT coordonneront la collecte de l'information pour les besoins de la future évaluation.

Tableau 1:	**Collecte de données proposée pour les besoins de la future évaluation de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones**		
	Éléments d'information	**Moment de la collecte de données**	
		continue	**évaluation**
Activités de passation de marchés	• nombre de marchés réservés annoncés et adjugés • valeur des marchés réservés • nombre de contrats occasionnels • valeur des contrats occasionnels	✔ ✔ ✔ ✔	
Mesures complémentaires, répertoire des fournisseurs autochtones, activités de mise en valeur des fournisseurs	• nombre de fournisseurs agréés • nombre de fournisseurs fournissant des biens et services au gouvernement • types de biens et services fournis • nombre d'expositions • quantité de matériel publicitaire distribué • nombre de séminaires et ateliers de formation	✔ ✔ ✔ ✔ ✔	✔
Développement de la capacité des entreprises autochtones	• activités des entreprises autochtones qui leur permettent de mieux se positionner pour avoir accès au marché fédéral et autres marchés		✔
Activités de partenariat	• nombre de partenariats formés		✔
Retombées socio-économiques	• répercussions directes (ex. : améliorations des capacités des entreprises grâce à des transferts de compétences) • répercussions indirectes (ex. : créations de nouveaux emplois durables) • quête de nouveaux débouchés	• •	✔ ✔ ✔
Remarque : (✖) Nous recommandons de recueillir ces éléments d'information, en plus de ceux susmentionnés.			

La section 6 présente un processus d'évaluation, et recommande le recours continu à un groupe de travail dirigé par le MAINC en collaboration avec le SCT, qui comprenne au moins trois autres ministères fédéraux. Ce groupe de travail devrait inclure des représentants des organisations autochtones et, en particulier, des entreprises autochtones. Nous recommandons également qu'il entreprenne les activités suivantes comme prochaines étapes de préparation de la future étude d'évaluation :

- collecte continue de données de l'activité de passation de marchés;
- établissement de rapports d'étape annuels sur l'atteinte des objectifs de rendement des ministères; et
- plan d'évaluation final d'ici la fin de 1999 et achèvement de l'évaluation d'ici la fin mars 2001.

Le tableau 5 de la page 34 présente un calendrier et les activités de chaque étape de l'évaluation.

Partie 1 - Introduction

La SAEA a vu le jour en avril 1996 et elle est mise en œuvre par phases au cours de trois ans.

En Avril 1996, le gouvernement fédéral a lancé la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA). Les principaux objectifs de cette stratégie sont de stimuler le développement des entreprises autochtones et d'augmenter le nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions et obtiennent des contrats fédéraux. Cette stratégie est mise en œuvre par phases. La phase 1 a commencé le 1er avril 1996 par des activités d'examen des marchés et de mise en valeur des fournisseurs, et la mise en place de nouvelles mesures permettant de réserver des marchés précis aux entreprises autochtones, en particulier lorsque les contrats visent une population majoritairement autochtone. La phase 2 a débuté en janvier 1997 avec l'établissement d'objectifs de rendement pluriannuels en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones par les ministères et organismes fédéraux avec des dépenses liées aux contrats évaluées à plus de 1 million de dollars.

La Stratégie contient une clause d'évaluation.

La Stratégie requiert qu'une étude d'évaluation de l'initiative soit effectuée d'ici mars 2001. En prévision de cette étude, un groupe de travail interministériel, sous la direction du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a été établi. Ce groupe a commandé un cadre d'évaluation pour aider à planifier l'étude future. Par le moyen d'un marché de servi ces concurrentiel réservé à une entreprise autochtone, la société Progressive Planning Limited, qui travaille en partenariat avec Prairie Research Associates Inc., a été engagée pour élaborer ce cadre.

Objectif du rapport

Nous présentons, dans ce rapport, un cadre qui définit les thèmes à examiner dans une étude future ainsi que les méthodes qui permettent de les aborder. Ce cadre d'évaluation présente également des indicateurs de rendement qui aideront à mesurer les effets à long terme de la Stratégie. Enfin, il propose les étapes suivantes du processus d'évaluation.

Objectif du cadre d'évaluation

Ce cadre sert de modèle pour mener une évaluation.

Ce cadre d'évaluation est conçu pour aider les évaluateurs et les gestionnaires de programme. Les thèmes de l'évaluation ont trait aux préoccupations comme la pertinence continue du programme, l'efficacité de la mise en œuvre de l'initiative et les effets à long terme. Les indicateurs de rendement aident les gestionnaires à prendre des décisions au sujet des activités du programme.

Approche

Nous avons utilisé plusieurs méthodes de collecte de données pour déterminer les thèmes et méthodologies potentiels de l'évaluation, dont :

- des entrevues avec des personnes clés;
- des examens de dossiers;
- un examen de la documentation;
- des sondages de groupes d'intervenants autochtones et du gouvernement; et
- un cadre des retombées socio-économiques.

Le Rapport sur l'état d'avancement de la Stratégie, qui accompagne ce cadre d'évaluation, fournit des renseignements sur chaque méthode. On trouvera plus de détails sur chaque méthode de collecte de données utilisée aux appendices A, B, C et D présentés dans des documents distincts.

Structure du rapport

Ce rapport est divisé en 7 sections. La section 1 indique l'objectif du cadre d'évaluation. La section 2 présente brièvement la SAEA et ses répercussions prévues. La section 3 dégage les thèmes potentiels de l'évaluation et la section 4 propose des méthodes pour les aborder. La section 5 définit des indicateurs de rendement pour aider les gestionnaires à mesurer les effets à long terme tandis que la section 6 aborde les activités et systèmes de collecte de données continue. La section 7 présente les étapes suivantes de la préparation de l'étude d'évaluation de l'an 2000-2001.

Partie 2 - La Stratégie d'approvisionnement auprès des Entreprises Autochtones: Objectifs et Répercussions Prévues

Cette section donne un bref aperçu des objectifs de la Stratégie et de ses répercussions prévues. Nous avons élaboré un modèle logique que présente le tableau 2 de la page 6.

Objectifs de la Stratégie

Les principaux objectifs de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones sont les suivants :

- stimuler le développement des entreprises autochtones; et
- augmenter le nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions et obtiennent des contrats fédéraux.

Activités, produits, et résultats attendus

La SAEA comporte trois principales activités :

- créer des mesures permettant de réserver certains marchés à des entreprises autochtones;
- établir des objectifs de rendement pour augmenter la valeur totale de l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones; et
- élaborer des mesures complémentaires pour permettre aux entreprises autochtones d'avoir un meilleur accès aux marchés d'approvisionnement du gouvernement fédéral, en les informant par exemple sur les fournisseurs autochtones, les modifications des avis de la politique sur les marchés, l'accessibilité aux marchés et les modifications des exigences concernant la sécurité des contrats conclus avec le gouvernement fédéral.

Ces activités principales et leurs sous-activités entraînent des produits et des résultats attendus. Les produits des activités des ministères en regard des objectifs de rendement, par exemple, (se reporter au modèle logique, tableau 2) comprennent des objectifs relatifs au nombre et à la valeur des contrats obtenus par les entreprises autochtones, aux listes de fournisseurs et aux expositions commerciales. Les répercussions attendues de cette activité comprennent une augmentation du nombre d'entreprises qui font des soumissions et obtiennent des contrats fédéraux, et la croissance de l'investissement dans les entreprises autochtones.

Répercussions prévues

La Stratégie devrait avoir de nombreux effets positifs dont :

- directement...
  - augmenter le nombre de marchés offerts aux entreprises autochtones;
  - augmenter la valeur des contrats fédéraux (réservés et ordinaires) offerts aux entreprises autochtones;
  - augmenter le nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions et obtiennent des contrats;
  - accroître l'investissement dans les entreprises autochtones et les démarrages d'entreprises autochtones;
  - accroître la capacité des entreprises par le transfert des compétences; et
  - accroître le nombre de partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones;

- indirectement...
  - accroître l'emploi durable;
  - accroître les débouchés dans d'autres marchés;
  - mettre au point des gammes de produits pour répondre aux nouvelles demandes; et
  - entraîner des retombées socio-économiques positives dont celle de la réduction de la dépendance à l'aide sociale.

Les responsables de programme du MAINC ont également signalé d'autres éléments intrinsèques de la Stratégie comme la recherche de débouchés dans d'autres marchés en raison de l'expérience et de la confiance acquises grâce aux transactions avec le gouvernement fédéral, le transfert de nouvelles compétences et la mise au point de gammes de produits pour répondre aux nouvelles demandes. Il faut aussi noter la fonction de défenseur des intérêts du MAINC. Il s'agit d'un élément important qui permet au Ministère de jouer un rôle proactif non seulement auprès du Comité d'examen des acquisitions et dans les processus des grands projets de l'État, mais également auprès des coordonnateurs des objectifs de rendement.

Le tableau 2 (page suivante) décrit les activités, les produits et les répercussions attendues de la Stratégie, dans un modèle d'évaluation logique qui représente l'ensemble du gouvernement fédéral.

Tableau 2 : Modèle logique d'évaluation pour la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones

Objectifs	Stimuler le développement des entreprises autochtones				Augmenter le nombre d'entreprises autochtones qui soumissionnent et obtiennent des marchés fédéraux	
Activités	Mesures complémentaires				Objectifs de rendement des ministères	Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones
	Orientation des agents de négociation des contrats	Examen de la politique sur les marchés	Information sur les fournisseurs autochtones / commercialisation	Élaboration et tenue à jour de la banque de données		
	• séances de formation • distribution de la politique • procédures ministérielles • ateliers	• présentation de lettres de crédit • examen de la sécurité des contrats • examen des rapports de contrats • détermination des obstacles qui empêchent les entreprises autochtones d'avoir accès au marché d'approvisionnement du gouvernement fédéral • détermination des effets positifs sur les entreprises autochtones de la politique d'examen des marchés	• présentations aux cadres/personnel • expositions pour les fournisseurs autochtones • distribution de matériel de communication/ promotionnel	• Répertoire des fournisseurs autochtones du MAINC • listes des fournisseurs des ministères • TPSGC recueille l'information sur les fournisseurs autochtones	• élaboration d'objectifs de rendement • mise en œuvre de systèmes ou procédures de collecte de données • rapports au MAINC relatifs à l'atteinte des objectifs	• identification des marchés pouvant être réservés • identification des occasions de sous-traitance • administration des marchés réservés et des conditions d'admissibilité
Produits	• séances de formation • politique et procédures • ateliers	• outils pour faciliter l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones • élimination des obstacles qui empêchent les entreprises autochtones d'avoir accès aux marchés fédéraux	• présentations • expositions • matériel d'information • partenariats • mieux faire connaître les occasions	• identification des biens ou services offerts • identification de l'emplacement des entreprises autochtones	• objectifs relatifs au nombre et à la valeur des marchés autochtones • listes de fournisseurs • expositions avec les fournisseurs autochtones • séances d'orientation avec le personnel du Ministère	• contrats réservés • contrats de sous-traitance • attestations • coentreprises /partenariats • mentorat d'entreprises plus expérimentées
Réper-cussions	**Directes (immédiates)** • augmentation en valeur des contrats fédéraux (réservés et ordinaires) avec les entreprises autochtones • augmentation du nombre de contrats • augmentation du nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions et obtiennent des contrats fédéraux		**Directes (à moyen/long terme)** • augmentation de l'investissement dans les entreprises et des démarrages d'entreprises autochtones • capacité accrue des entreprises grâce au transfert des compétences • augmentation du nombre de partenariats entre les entreprises autochtones et non autochtones		**Indirectes (à long terme)** • accroissement de l'emploi durable • possibilités de débouchés accrues dans d'autres marchés • mise au point de gammes de produits pour répondre aux nouvelles demandes • retombées socio-économiques positives comprenant la réduction de la dépendance à l'aide sociale	

Partie 3 - Questions et thème de l'évaluation

Ce cadre définit les thèmes et questions, classés par ordre de priorité.

Le cadre d'évaluation présente des thèmes dégagés des objectifs généraux de la Stratégie et des préoccupations des intervenants. Chaque thème est défini plus en détail au moyen d'un certain nombre de questions, complétées par des indicateurs et des sources de données précis . Dans ce cadre, les questions de mise en œuvre et d'efficacité du programme sont également examinées. Nous évaluons l'importance de chaque question sur une échelle de 1 (grande) à 3 (faible) pour donner la mesure de l'effort à fournir dans le cadre d'une évaluation. Autre caractéristique des questions cotées « 1 », les représentants des entreprises autochtones, du gouvernement et du secteur privé se sont entendus à leur sujet et ont convenu de les inclure dans les principaux thèmes de l'évaluation finale.

Le cadre d'évaluation (tableau 5, annexé à ce rapport) présente les thèmes suivants :

- la pertinence ou raison d'être continue de la Stratégie;
- l'efficacité de la mise en œuvre de la SAEA;
- le rapport coût-efficacité de la SAEA;
- les rapports et l'obligation de rendre compte;
- les répercussions de la SAEA; et
- les leçons apprises et les améliorations proposées.

Pertinence ou raison d'être continue de la Stratégie

Aura-t-on toujours besoin de la Stratégie en l'an 2001?

La question de la pertinence continue de la SAEA revêt de l'importance pour tous les groupes d'intervenants, notamment les groupes d'intervenants autochtones qui souhaitaient savoir si les objectifs de rendement des ministères avaient été atteints. Si la SAEA obtient les résultats escomptés, on peut alors s'attendre à ce que la présence des entreprises autochtones sur les marchés d'approvisionnement du gouvernement fédéral augmente proportionnellement à l'augmentation de leur capacité commerciale. On peut également penser que ces entreprises seront aussi concurrentielles que les entreprises non autochtones sur les marchés des secteurs public et privé. Si tel est le cas, alors, selon les personnes clés interrogées, il sera important que l'évaluation permette de déterminer s'il faut poursuivre la SAEA.

Les objectifs visés ont-ils entraîné la croissance d'entreprises viables et observe-t-on des signes de retombées positives à long terme? Si ce n'est pas le cas, il est indispensable de faire le diagnostic à la fois des mécanismes et de la mise en œuvre de la Stratégie. Il semble très probable qu'il faudra plusieurs années pour que la Stratégie donne les résultats voulus; de ce fait, pour en établir la pertinence et la raison d'être, il faudra pouvoir démontrer à la fois qu'il existe un besoin continu d'aider les entreprises autochtones et qu'une évolution dans le sens souhaité est attribuable à la Stratégie.

La part du marché fédéral auquel ont accès les entreprises autochtones aide à établir si les objectifs de la Stratégie ont été atteints.

Selon toutes les personnes interrogées, il est essentiel de bien comprendre la taille réelle de l'ensemble du marché fédéral auquel ont accès les entreprises autochtones pour pouvoir évaluer ce que représentent les achats fédéraux pour ces entreprises. Les personnes interrogées ont indiqué que l'évaluation doit déterminer les gammes de produits et les services que fournissent les entreprises autochtones et s'ils correspondent aux besoins des utilisateurs de services d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Les données sur les activités de marchés aident à déterminer si les objectifs de la SAEA ont été atteints.

Les principaux indicateurs qui permettront d'aborder cette question sont l'information sur le nombre d'entreprises autochtones qui font des soumissions et obtiennent des contrats fédéraux et l'information concernant l'atteinte des objectifs de rendement des ministères. D'autres indicateurs clés sont l'avis des participants recueilli au moyen d'entrevues avec des personnes clés et un sondage auprès des entreprises autochtones. Les données actuelles sur les contrats que recueillent annuellement les ministères permettront de mesurer l'augmentation du nombre d'entreprises autochtones qui soumissionnent et obtiennent des contrats. Malheureusement, ces données présentent certaines limites. En effet, il est difficile de connaître le nombre véritable de commandes directes passées dans le cadre d'offres à commandes et d'arrangements en matière d'approvisionnement. Il arrive que certaines entreprises ne se reconnaissent pas comme tel, ce qui rend difficile la tâche de repérer les contrats occasionnels (non réservés). De plus, il n'est pas facile de détecter les contrats de faible valeur. Tous ces facteurs entraîneront d'importantes lacunes, sous la forme d'une déclaration incomplète, dans les rapports sur les objectifs de rendement des ministères.

Une base de données uniforme qui permettrait de repérer les contrats réservés et les contrats ordinaires serait également utile pour évaluer la passation de marchés dans le cadre de la SAEA par les différents ministères, mais cela supposerait un gros investissement financier et une importante coordination interministérielle. Compte tenu de ces limites, l'évaluation devra reposer sur les systèmes de repérage financier en usage dans les ministères. La Direction de l'accès aux marchés du MAINC a retenu les services d'un vérificateur de la conformité qui fera le suivi des occasions de contrats réservés individuels offertes, du début du processus jusqu'à l'adjudication du contrat. Cette information sera utilisée dans l'évaluation du programme.

Efficacité de la mise en œuvre de la SAEA

Il importera d'évaluer le degré d'efficacité des principales composantes de la Stratégie.

L'efficacité de la mise en œuvre de la SAEA fait l'objet d'une série de questions portant sur les processus utilisés dans la mise en œuvre de la Stratégie. Il importe d'évaluer quels résultats ont donné le programme des marchés réservés, les mesures complémentaires et les mesures relatives au rendement des ministères. Toutefois, pour que ces activités donnent les résultats souhaités, il faut que leur réalisation soit suffisamment avancée.

À l'étape suivante, il faudra évaluer la contribution relative à l'augmentation du nombre de marchés fédéraux obtenus par des entreprises autochtones de chacun de ces trois types de mesures.

Les groupes de participants autochtones et du gouvernement souhaitent également examiner le rôle que jouent, dans le cadre de la Stratégie, les ministères et les organismes concernés. À part le programme des marchés réservés et autres mesures, les personnes interrogées souhaitaient savoir si les responsables ministériels connaissaient la SAEA et les biens et services offerts par les fournisseurs autochtones. Quelles mesures ont été prises pour informer à la fois les fournisseurs et le milieu gouvernemental? Selon les personnes interrogées, en l'absence de telles mesures, il sera difficile de promouvoir et de mettre en œuvre la SAEA sur le terrain.

Les intervenants du gouvernement souhaitent évaluer l'utilité des diverses composantes de la Stratégie, notamment le programme de marchés réservés aux entreprises autochtones, les mesures complémentaires, et les activités de mise en valeur des fournisseurs. Ils souhaitent aussi examiner si les entreprises autochtones ont accès au système électronique de soumissions.

Les ministères qui ont atteint les objectifs de rendement peuvent servir de modèles.

La mise en œuvre est reliée aux mesures de rendement et aux objectifs d'étape. Les représentants du gouvernement et des entreprises non autochtones doivent savoir si les ministères ont atteint leurs objectifs de rendement. Ceux qui les ont atteints devraient être identifiés en tant que ministères ayant contribué à la croissance d'entreprises autochtones. Ces « leaders » en la matière pourraient servir de modèles aux autres ministères et offrir une information essentielle sur la manière de réviser la forme et le contenu de la Stratégie. Ces leaders, s'ils existent, témoignent également en faveur de la pertinence d'interventions comme le programme de marchés réservés.

Il sera instructif de comprendre la SAEA à tous les niveaux.

Les indicateurs de l'efficacité de la mise en œuvre de la Stratégie comprennent l'avis des intervenants du gouvernement et des groupes autochtones ainsi qu'un examen des activités de développement des fournisseurs. Pour obtenir cette information, on réalisera un sondage auprès des entreprises autochtones, on mettra sur pied des groupes de réflexion, on tiendra des entrevues avec des personnes clés (notamment les agents responsables des achats dans les ministères fédéraux) et on se livrera à un examen de dossiers ou de documents d'atelier.

Rapport coût-efficacité de la Stratégie

Les personnes interrogées souhaitent maintenir un bon rapport coût-efficacité.

Les questions de rapport coût-efficacité ont trait au coût unitaire des contrats octroyés dans le cadre de la Stratégie. Le gouvernement fédéral doit obtenir un bon rapport coût-efficacité de son service de passation de marchés. Par conséquent, la question clé est de savoir si les contrats réservés offrent un rapport coût-efficacité comparable à celui des autres contrats offerts de manière générale.

Selon la plupart des personnes interrogées, le principe de l'optimisation des ressources est essentiel et il est directement lié au maintien du jeu de la concurrence entre les entreprises. Les personnes interrogées souhaitent s'assurer que le gouvernement n'a pas donné de prime pour les biens et services des entreprises autochtones et que s'il en a donné une, tout coût additionnel est justifié par sa contribution à l'atteinte des objectifs de la SAEA.

Les données sur les contrats réservés annoncés que soumissionnent et exécutent les entreprises autochtones peuvent aider à mesurer le rapport coût-efficacité.

Les indicateurs qui servent à mesurer le rapport coût-efficacité sont l'augmentation du nombre de contrats réservés annoncés que soumissionnent et exécutent les entreprises autochtones. Les examens de dossiers (dont l'information de la base de données) permettront d'obtenir cette donnée. Il est indispensable de faire des comparaisons directes de contrat à contrat, même si c'est difficile. Les entreprises autochtones offrent souvent des biens et services dans des régions reculées, et il est essentiel de s'assurer que l'on compare l'élément de l'optimisation pour des contrats identiques. L'évaluation du rapport coût-efficacité de l'optimisation des ressources dans le cas des contrats de services exigera un plus grand discernement. Les entrevues avec des personnes clés ou les sondages auprès des agents de négociation des contrats (achats) constituent, de toute évidence, une source de données sur la qualité des travaux soumis; toutefois, les réponses peuvent être parfois partiales. Les données collatérales proviendront d'un sondage auprès des entreprises autochtones. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, le vérificateur de la conformité engagé par la Direction de l'accès aux marchés pourra aussi offrir une information utile.

Production de rapports et obligation de rendre compte

La question de l'obligation de rendre compte a trait aux efforts fournis pour présenter des rapports fiables et cohérents sur les activités de la Stratégie. Cette question revêt une importance particulière pour les groupes d'intervenants du gouvernement qui doivent indiquer aux organismes centraux et au Parlement comment les fonds affectés aux contrats ont été dépensés.

La question de la sous-déclaration dans les rapports pose un défi.

Les personnes interrogées ont signalé qu'il faudrait en priorité vérifier tous les contrats, en particulier les achats de faible valeur (au moyen des cartes-clients) et les contrats de sous-traitance. À leur avis, si l'on ne résout pas le problème des rapports incomplets, la réussite de la Stratégie peut en être affectée négativement. En outre, les personnes interrogées ont fait remarquer que les ministères doivent établir des rapports cohérents afin d'assurer la validité et la fiabilité des résultats présentés.

Les personnes interrogées estiment qu'il est essentiel de s'assurer que les entreprises autochtones sont celles qui tirent avantage de la SAEA.

Selon les personnes interrogées, il importera, pour l'évaluation, de vérifier que les entreprises autochtones sérieuses tirent avantage de la Stratégie. Plusieurs personnes clés se sont dites préoccupées par le fait que l'on puisse créer des sociétés fictives pour profiter du programme de marchés réservés. Les concepteurs du programme ont prévu ce problème et instauré des mesures telles que l'attestation d'admissibilité et les vérifications au hasard. Selon les personnes interrogées, il importera de déterminer l'étendue de ce problème et de détecter toute autre lacune potentielle (p. ex. lorsqu'un marché réservé est attribué à une entreprise détenue à 51 % par des intérêts autochtones et que cette entreprise fait exécuter en sous-traitance tout le travail à une entreprise non autochtone). Une stratégie réussie entraînera la création de nouvelles entreprises, mais cela en sera possible qu'en appliquant de façon rigoureuse la définition d'entreprise autochtone. De l'avis des personnes interrogées, on pourrait résoudre cette question en examinant les résultats des vérifications des attestations.

On pourrait traiter cette question et tous les points qui lui sont associés à l'aide d'indicateurs comme l'avis des gestionnaires, l'avis des agents de négociation des contrats, l'examen des objectifs de rendement, les vérifications des attestations des entreprises autochtones et les examens de dossiers. À cette fin, les sondages auprès des GCR pourraient constituer d'autres sources de données.

Répercussions de la SAEA

La question des répercussions de la SAEA est celle qui revêt le plus d'importance.

En plus de l'évaluation de la pertinence et de la raison d'être, du rapport coût-efficacité, la mesure des répercussions de la Stratégie constitue l'élément le plus important de l'évaluation finale. On peut classer les répercussions en effets positifs et en effets négatifs.

Effets positifs

Les répercussions de la Stratégie se feront sentir à plusieurs niveaux.

Il est possible d'examiner les effets de la SAEA à plusieurs niveaux.

- La Stratégie est avant tout conçue pour encourager les entreprises autochtones à essayer d'obtenir des contrats fédéraux et autres.

- La SAEA doit également permettre à l'entreprise individuelle de retirer des avantages. De par la nature même de leurs activités, les entreprises auront également divers effets directs et indirects qui mériteraient d'être mesurés.

Les personnes interrogées veulent savoir où les répercussions se font sentir.

Selon les personnes interrogées, l'évaluation devrait déterminer où les répercussions de la Stratégie se font sentir ainsi que la capacité des entreprises autochtones de satisfaire aux demandes d'achat du gouvernement. Dans quel mesure l'emploi dans les communautés autochtones a-t-il connu une hausse et quelles retombées socio-économiques indirectes a-t-on observées dans les régions et les communautés? Les personnes interrogées souhaitaient savoir comment les entreprises situées dans les réserves et dans les régions reculées tiraient avantage de la Stratégie en comparaison des entreprises autochtones situées en milieu urbain, à proximité des centres gouvernementaux.

L'évaluation devrait déterminer quels partenariats ont été établis et quelles activités de mise en valeur des capacités et de transfert des compétences ont pris place.

L'établissement de partenariats et de coentreprises est également un objectif clé de la Stratégie. L'augmentation du nombre de partenariats et de coentreprises constitue un moyen de stimuler le développement des entreprises autochtones et d'accroître le nombre de contrats que sollicitent et obtiennent les entreprises autochtones. En travaillant avec des entrepreneurs ou des associés principaux plus expérimentés, les entreprises autochtones devraient pouvoir augmenter leurs capacités et compétences. Ces relations pourraient leur offrir un plus grand accès au marché des approvisionnements du gouvernement fédéral.

Les partenariats peuvent également permettre d'augmenter le transfert de connaissances et des capacités de l'entreprise « mentor » à l'entreprise en développement. Les compétences transférables ont trait à la préparation des soumissions, à la rédaction de demandes de propositions, à la gestion de projet, et à d'autres compétences en affaires. Cette expérience fraîchement acquise peut également permettre aux entreprises autochtones d'être concurrentielles sur d'autres marchés des approvisionnements.

Les utilisateurs de services d'approvisionnement du gouvernement souhaitent en savoir plus sur les capacités des fournisseurs autochtones.

Les utilisateurs des services d'approvisionnement du gouvernement et les groupes d'intervenants autochtones se sont montrés les plus intéressés par l'établissement de partenariats et le développement des capacités. Il est probable que les entreprises non autochtones agiront avec une plus grande circonspection. De plus, les utilisateurs des services du gouvernement pensent qu'il importe de définir les types de biens et de services offerts par les entreprises autochtones afin de faciliter l'établissement de partenariats et d'alliances stratégiques entre les entreprises autochtones et non autochtones qui auront un effet positif direct sur leurs projets et sur toutes les parties concernées.

Effets négatifs possibles devant être évalués

L'évaluation devrait déterminer si la SAEA a entraîné des effets de « déplacement ».

Les entreprises non autochtones et les groupes d'intervenants du gouvernement s'intéressent fortement aux effets de « déplacement », le cas échéant. Les entreprises non autochtones ont-elles connu des effets de déplacement ou des effets négatifs? Le jeu de la concurrence a-t-il été maintenu?

Plusieurs personnes interrogées, notamment non autochtones, pensent que la réservation de marchés peut avoir des effets négatifs sur les entreprises non autochtones. Elle réduira l'ensemble des marchés auxquels elles peuvent avoir accès. Par ailleurs, l'établissement de coentreprises et la collaboration entre des entreprises autochtones et non autochtones peuvent offrir aux entreprises des débouchés auxquels elles n'avaient pas accès auparavant.

La mesure des retombées socio-économiques est un défi étant donné les systèmes de marchés actuels

Il est indispensable de recueillir des données sur les retombées économiques pour mesurer cet effet de la Stratégie.

Le Conseil du Trésor attache de l'importance à la mesure du rendement et aux rapports sur les résultats. Comme nous l'avons déjà mentionné, les personnes interrogées sont conscientes de la nécessité de démontrer le succès de la SAEA par la mesure de ses retombées socio-économiques (indirectes). Toutefois, pour le moment, les bases de données sur les marchés du Ministère ne permettent pas de recueillir l'information liée à l'emploi.

Dans le contexte de notre travail sur le cadre d'évaluation, nous avons examiné la possibilité de mesurer les retombées socio-économiques à l'aide d'un modèle ou cadre de travail (appendice D, document distinct). Notre rapport recommandait, comme meilleur moyen d'obtenir l'information mentionnée ci-dessus, d'élaborer une base complète de données sur les marchés fédéraux à l'échelle gouvernementale. Le groupe de travail a jugé que cette approche ne pourrait s'appliquer à cause des systèmes actuels et des coûts; par conséquent, pour recueillir ce type d'information, l'évaluation devra reposer uniquement sur des études de contrats sélectionnés (voir les précisions à ce sujet à la section 4.6). Une étude de cas peut permettre d'obtenir de l'information détaillée sur les dépenses d'une entreprise et les emplois qu'elle crée.

Leçons apprises et améliorations proposées

Les leçons apprises permettent de définir les facteurs de réussite et les meilleures pratiques.

La question des leçons tirées de l'expérience de la SAEA a été soulevée par les évaluateurs du gouvernement fédéral. Les leçons apprises ont trait aux points forts et aux points faibles de la SAEA. Quelles composantes donnent les meilleurs résultats et dans quelles conditions? Quelles améliorations pourrait-on apporter à la Stratégie?

Les leçons apprises pourraient également porter sur la présentation d'exemples de cas d'approvisionnements réussis du gouvernement et l'identification des facteurs ayant rendu cette réussite possible. Le but est de partager les meilleures pratiques avec d'autres ministères et entreprises autochtones intéressés par la possibilité de faire affaire avec le gouvernement fédéral.

Les meilleures sources d'information sur les leçons apprises proviennent de l'expérience des groupes d'intervenants autochtones, non autochtones et du gouvernement. Au nombre des sources de données figurent les entrevues avec des personnes clés et les groupes de réflexion formés par divers groupes d'intervenants.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le tableau 5 de l'annexe A (jointe au présent rapport) présente un cadre d'évaluation complet qui définit les thèmes, les questions, les indicateurs, les sources de données et les niveaux de priorité.

Partie 4 - Méthodes d'évaluation proposées

Cette section décrit les méthodes que nous proposons pour aborder les thèmes et les questions définis à la section 3. Le tableau 1 de l'annexe B (jointe au présent rapport) indique les thèmes de l'évaluation proposés et les méthodes correspondantes. Le tableau 3 offre un synopsis des huit tâches pertinentes que nous proposons pour l'évaluation.

Tableau 3 : Méthodes d'évaluation proposées

Tâche	Synopsis	Données recueillies
1. Entrevues avec des personnes clés	Entrevues avec des cadres supérieurs des ministères responsables des marchés, MAINC et SCT	Points de vue de la direction; principales pratiques; caractéristiques et déroulement du programme
2. Enquête de suivi auprès des intervenants du gouvernement	Sondage postal auprès de 43 coordonnateurs d'objectifs de rendement du gouvernement	Suivi de la base de référence de 1997
3. Sondage téléphonique auprès des entreprises autochtones	400 sondages téléphoniques	Points de vue sur les répercussions de la SAEA. (200 liées à l'échantillon de contrats sélectionnés de la tâche 6)
4. Groupes de réflexion	Téléconférences avec des groupes d'intervenants clés	Perceptions sur les répercussions du programme; changements proposés
5. Examen de dossiers	Profil et examen du programme	Données opérationnelles de base sur le programme
6. Examen d'un échantillon de contrats sélectionnés (études de cas)	Échantillon de 200 contrats terminés	Éléments essentiels du contrat comprenant les salaires payés, le lieu de travail, les dépenses locales, les emplois créés (liés aux 200 entrevues de la tâche 3)
7. Sondage auprès d'un échantillon de gestionnaires de centres de responsabilité (GCR)	Questionnaire postal envoyé à 200 GCR	Expérience par rapport à la SAEA
8. Sondage auprès des agents de négociation des contrats fédéraux	Questionnaire postal envoyé à 200 Agents de négociation des contrats	Expérience par rapport à la SAEA
9. Mesures de rendement continues	Données courantes sur les activités des programmes	Voir la section 5 ci-après

Entrevues avec des personnes clés

Les entrevues avec des personnes clés permettront de cerner les préoccupations des cadres supérieurs et de mieux comprendre la SAEA et ses objectifs. Les gestionnaires principaux de programme du MAINC, du SCT, et de TPSGC figurent parmi les personnes à rencontrer lors de ces entrevues. Nous recommandons également d'interroger les coordonnateurs des objectifs de rendement qui achètent la majeure partie des biens et services aux entreprises autochtones et d'autres ministères ayant adopté des démarches diverses à l'égard de la mise en œuvre de la SAEA. Pour traiter la question de la participation des sociétés d'État à la Stratégie, l'évaluation devra également inclure plusieurs entrevues avec des représentants de ces organisations. Ces entrevues permettront également de déterminer les processus et meilleures pratiques susceptibles d'être transmis aux autres ministères.

Enquêtes de suivi auprès des intervenants du gouvernement

Il conviendra d'effectuer une enquête de suivi auprès de tous les coordonnateurs des objectifs de rendement interrogés en 1997 (n=43) afin d'évaluer comment progresse la mise en œuvre de la Stratégie. Ces enquêtes de suivi serviront notamment à déterminer si les points de vue sur les approches en matière d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et les effets perçus de la SAEA se sont modifiés au fil du temps. On comparera les résultats de l'enquête de suivi avec la base de référence établie en 1997.

Sondage téléphonique auprès des entreprises autochtones

Un sondage auprès des entreprises autochtones permettra d'évaluer quels ont été les effets de la SAEA sur ces entreprises. Ce sondage devrait être axé sur la collecte des renseignements suivants :

- profil des fournisseurs autochtones comprenant les types de biens et services fournis, leurs secteurs d'activité commerciale, et la nature des co-entreprises ou partenariats établis;

- effets directs et indirects de la SAEA sur le secteur des entreprises autochtones, comprenant les emplois créés, la croissance des investissements dans les entreprises, et tout effet secondaire sur les communautés où elles se trouvent; et

- les autres débouchés exploités par les fournisseurs autochtones.

Les fournisseurs autochtones qui ont fourni des biens et services au gouvernement fédéral devraient être sondés.

Nous recommandons d'effectuer un sondage auprès de 400 entreprises, dont 200 porteront sur des échantillons de contrats faisant l'objet d'un examen dont il est question à la section 4.6. Toutefois, étant donné que le fait de sélectionner au hasard des entreprises inscrites dans le Répertoire des fournisseurs autochtones (RFA) débouche sur l'inclusion de nombreuses entreprises qui ne vendent pas de biens ou services au gouvernement fédéral, nous pensons que nous aurons des informations plus utiles en sélectionnant des entreprises qui ont obtenu des contrats. L'échantillon pourrait aussi comprendre des entreprises qui ont soumissionné sans succès ou qui ont obtenu des commandes directes limitées dans le cadre d'une offre à commandes. Malheureusement, il peut être très difficile pour les ministères de déceler les entreprises de ce type.

La majorité de l'échantillon proviendra du Répertoire des fournisseurs autochtones. Cette méthode a deux mérites. Elle permet de faire le suivi des entreprises autochtones contactées en 1997 et de sélectionner rapidement et efficacement des entreprises. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et plusieurs ministères plus actifs en ce domaine compléteront l'échantillon en fournissant manuellement les noms d'entreprises ou en les sélectionnant à partir des données de leurs systèmes d'adjudication des marchés. Le but est d'examiner les entreprises qui ont tiré avantage de la Stratégie.

Nous proposons d'administrer le questionnaire par téléphone, après envoi d'une lettre de préavis. Ce questionnaire doit être structuré de manière à recueillir le maximum d'information le plus rapidement possible. L'expérience a montré que les personnes contactées hésitaient à participer lorsqu'il faut plus de 10 minutes pour répondre au questionnaire. Nous pensons que ce dernier ne devrait pas avoir plus d'une page ou ne devrait compte que quelques questions. Nous recommandons que les questions du sondage soient quantifiables et ouvertes pour pouvoir récolter des données plus fiables et cohérentes.

Groupes de réflexion

Les groupes de réflexion sont utiles pour recueillir les points de vue de nombreux groupes.

Les groupes de réflexion permettent d'examiner les thèmes et questions soumis à discussion. Plusieurs groupes de réflexion composés de personnes clés pourraient se réunir à certains endroits stratégiques du pays. Il est recommandé de tenir des réunions de groupe distinctes pour chaque groupe particulier de personnes clés. Ces groupes pourraient comprendre :

- des chefs d'entreprises autochtones;
- des chefs d'entreprises non autochtones et/ou des associations; et
- des représentants du gouvernement (p. ex. des coordonnateurs, agents de négociation des contrats, gestionnaires de centre de responsabilité qui s'approvisionnent auprès des entreprises autochtones, fournisseurs de formation sur la Stratégie, décideurs).

Les groupes de discussion par téléconférence se sont révélés rentables.

Nous recommandons que les groupes de discussion comprennent 8 à 10 membres au maximum et se réunissent pendant deux heures. Ces groupes peuvent tenir des discussions dans le cadre de téléconférence, une méthode efficace et rentable pour rassembler des participants vivant dans diverses régions aux fuseaux horaires différents. Il est également utile de fournir aux participants un document d'information de base d'une ou deux pages présentant le programme, ses thèmes et les questions à étudier.

Examen de dossiers

L'examen de dossiers comprend un examen de la documentation et de l'information de la base de données.

L'examen de dossiers devrait porter sur les méthodes suivies par les ministères et organismes pour mettre en œuvre, surveiller et faire connaître la Stratégie. L'examen de dossiers devrait également permettre de trouver l'information quantitative utile pour mesurer les résultats du programme. Toutefois, il est peu probable que ces dossiers offrent des données fiables sur les retombées socio-économiques au niveau micro-économique ou macro-économique.

La documentation à examiner comprendra :

- les objectifs de rendements annuels soumis par les ministères et organismes pour mesurer l'évolution des engagements au fil du temps;
- l'information de sortie provenant de TPSGC et d'autres ministères au sujet des marchés réservés;
- l'information sur les marchés présentée au SCT (marchés réservés et occasionnels); et
- l'information des marchands sur les fournisseurs autochtones.

Cette information devrait être disponible sur une base annuelle, et il devrait être relativement facile d'y accéder au moment de l'évaluation.

Examen d'un échantillon de contrats sélectionnés (études de cas)

L'examen des dossiers des contrats est une méthode qui permet d'examiner les retombées économiques.

Nous recommandons d'utiliser un échantillon de 200 contrats. Chaque contrat sélectionné doit être apparié à son fournisseur, et faire l'objet d'un sondage autonome tel que proposé ci-dessus (voir la section 4.3).

Le meilleur moyen d'évaluer les effets de la Stratégie, en particulier ses effets indirects comme les retombées socio-économiques sur la communauté, consiste à extraire des données clés de contrats sélectionnés. Il s'agira de recueillir des renseignements clés sur les salaires, les emplois créés et la valeur monétaire des produits achetés aux entreprises autochtones. Il est probable que certaines données clés ne se trouveront pas dans les dossiers des contrats et qu'elles devront être recueillies auprès des entreprises contactées pour le sondage.

Le tableau 4 présente les contrats attribués par TPSGC durant l'exercice financier 1996-1997. Comme nous l'avons mentionné, les membres des groupes de travail jugent important d'identifier un ensemble représentatif de différents types de contrats (p. ex. biens, services, construction). Il faut toutefois savoir qu'il est plus facile de recueillir de l'information sur des contrats de plus de 25 000 $ que sur des contrats de faible valeur, lesquels ne sont pas aisément repérables.

Tableau 3 : TPSGC - Contrats attribués durant l'exercice financier 1996-1997

TV	Nombre de documents		Valeur des documents	
	%	total	%	total
Moins de 0 $	3,08%	2317	-3,51%	(284 875 815,00) $
de 0 à 24 999 $	70,11%	52730	4,51%	366 410 437,00 $
de 25 000 à 59 999 $	12,16%	9147	4,35%	353 590 497,00 $
de 60 000 à 99 999 $	4,38%	3296	3,13%	253 760 446,00 $
de 100 000 à 1 999 999 $	9,63%	7241	30,76%	2 497 794 331,00 $
de 2 000 000 à 9 999 999 $	0,51%	381	19,30%	1 566 808 836,00 $
10 000 000 $ et plus	0,13%	97	41,46%	3 365 915 166,00 $
	100,00%	75209	100,00%	8 119 403 898,00 $

Source : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Janvier 1998.

Nous recommandons de sélectionner 200 dossiers de contrats provenant de tous les ministères fédéraux en utilisant un facteur de probabilité proportionnel à la valeur du contrat. Ce type d'échantillon aléatoire permettra de préserver la base inférentielle et de projeter les retombées socio-économiques au niveau national.

L'approche présentée au tableau 4 permet d'augmenter la probabilité de sélectionner les gros contrats. Il devient ainsi possible d'estimer avec plus de fiabilité les retombées nationales de la valeur totale du contrat qu'en utilisant un simple échantillon aléatoire.

L'examen de contrats ordinaires liés par exemple aux services informatiques, aux cours de sensibilisation aux cultures autochtones et aux services d'entretien des immeubles devrait permettre de faire certaines généralisations, ce qui ne serait peut-être pas le cas pour les contrats des experts-conseils. Bien qu'elle ne soit pas aussi valide qu'une base de données complète sur les emplois découlant de chaque contrat[1], l'information tirée des études de cas peut permettre d'obtenir une estimation générale des retombées socio-économiques au niveau national. Pour mener à bien cette tâche, il est indispensable d'obtenir un bon taux de réponse au sondage auprès des entreprises autochtones.

Nous recommandons aussi de sélectionner des contrats qui ont été adjugés depuis peu, à la condition que l'information soit complète. Les ministères devront choisir un échantillon de contrats à examiner. Les évaluateurs et les membres du groupe de travail devront s'entendre sur le nombre exact de contrats provenant de chaque ministère au moment de l'évaluation. De plus, en raison de la nature délicate de cette information et de la difficulté à la localiser, les ministères devront rassembler les dossiers de contrats à examiner. Ces dossiers comprennent souvent la demande de propositions, l'énoncé de travail ou la soumission, et d'autres informations utiles à l'évaluation. La question de la confidentialité de cette information revêtira une importance particulière dans ce cas.

---

[1]Les études de cas nous permettront de calculer les effets multiplicateurs des contrats sur les communautés.

Pour vérifier et mettre à jour l'information sur les retombées socio-économiques, nous devrions idéalement entrer en rapport avec les entreprises associées à ces marchés. Les questions sur le nombre d'employés engagés, la durabilité des emplois créés, le fait que les employés recevaient ou non des prestations d'assurance-emploi ou d'aide sociale, et les partenariats créés, pourraient fournir un tableau des répercussions des marchés examinés. Une telle façon de procéder serait certes idéale, mais en réalité, il serait coûteux d'examiner manuellement de nombreux dossiers de contrats et d'en faire le suivi le cas échéant. De plus, en régime de concurrence, cette information est par nature secrète et confidentielle, et de nombreuses entreprises hésiteraient à la divulguer.

La meilleure option consiste à inclure également ces entreprises dans l'échantillon sélectionné pour les sondages auprès des entreprises autochtones et de faire une comparaison avec les résultats des études de cas. Les ministères peuvent procéder à la sélection des dossiers des contrats au moment où ils fournissent le nom des entreprises autochtones pour les besoins des sondages téléphoniques. Ce sera un défi de taille que de coordonner l'échantillon de cette manière, et il faudra obtenir l'aide du MAINC pour établir la base de sondage de chaque ministère responsable des marchés.

Sondage auprès d'un échantillon de gestionnaires de centre de responsabilité

Les GCR ont une connaissance directe des fournisseurs autochtones.

Les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) achètent des biens et des services aux fournisseurs autochtones sur une base régulière ou ponctuelle. Nous recommandons d'inclure dans l'étude d'évaluation un sondage postal auprès des GCR. Ce sondage pourrait être adressé aux GCR ou à leurs employés chargés des acquisitions. Cela permettrait également de mesurer les résultats définis par les utilisateurs de services d'approvisionnement en 1997 et d'examiner plus en détail leur expérience à l'égard des fournisseurs autochtones. L'échantillon a été obtenu grâce à l'information sur les marchés réservés présentée à la Direction de l'accès aux marchés (DAM) du MAINC. Il serait utile que la DAM demande aux ministères qui l'informent des marchés réservés (tel que requis par la Stratégie) de donner le nom, l'adresse et les numéros de téléphone et de télécopieur des GCR ou des employés désignés par ces derniers.

Ce questionnaire ne devrait pas avoir plus de 2 pages et devrait être axé sur les raisons d'acheter des biens et services aux entreprises autochtones, le processus d'administration des contrats et l'expérience acquise dans le cadre du Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones.

Nous recommandons d'utiliser un échantillon de 200 GCR de tous les ministères et régions du Canada et de faire un sondage auprès de cet échantillon tous les deux ans. L'expérience indique qu'un sondage téléphonique permettra d'obtenir de ce groupe un bon taux de réponse.

Sondage auprès des agents de négociation des contrats fédéraux

Les agents de négociation des contrats (achats) participent à la mise en œuvre de la SAEA.

Les personnes interrogées ont souvent indiqué que pour mettre en œuvre la Stratégie, en particulier dans les régions, il est essentiel que les agents de négociation des contrats soient bien informés. Ces derniers sont en outre assujettis à des procédures et politiques de suivi; un sondage auprès de ce groupe donnera une idée de la mesure dans laquelle la politique relative à la SAEA est transmise et appliquée. De plus, les agents de négociation des contrats traitent de problèmes tels que le manque de soumissionnaires qualifiés et le rejet de propositions qui ne répondent pas aux exigences définies par les GCR ou dans d'autres règlements. Leur expérience sur ces points est essentielle pour comprendre les obstacles qui gênent les entreprises autochtones.

Nous recommandons d'établir un échantillon de 200 agents de négociation des contrats que l'on soumettra à un sondage par questionnaire postal tous les deux ans. On peut faire une sélection aléatoire des personnes à interroger dans chaque ministère ou organisme qui a soumis une proposition d'objectifs de rendement au MAINC. Les agents de négociation des contrats peuvent également fournir des renseignements sur la manière dont ces objectifs de rendement sont atteints et sur la présentation de rapports.

Le tableau 1 de l'annexe A (jointe au présent rapport) décrit les méthodes qui seront utilisées pour aborder les questions et thèmes de l'évaluation.

Partie 5 - Mesure du rendement en regard de la SAEA

La mesure du rendement est conçue pour recueillir des données continues sur les activités des programmes, faciliter la prise de décisions continue des gestionnaires et faire une collecte efficace de données qui permettront d'évaluer les résultats. Les indicateurs de rendement permettent de prendre des décisions informées aux niveaux local, régional et national. Les indicateurs sont une mesure courante des produits, activités et résultats (Mayne et Zapico-Goñi, 1997). Le Conseil du Trésor définit également la mesure du rendement comme étant la mesure des activités, des produits et des résultats. Les systèmes d'indicateurs de rendement sont souvent conçus pour faciliter la prise de décisions décentralisée, tout en permettant aux directeurs de programme au niveau national d'observer discrètement l'efficacité (O'Leary, 1995).

En raison de leurs budgets limités, les cadres supérieurs ont de plus en plus recours à la mesure du rendement pour démontrer que les programmes sont bien gérés et donnent les résultats escomptés. Dans cet objectif, la mesure du rendement est souvent axée sur l'efficience et l'efficacité des programmes.

- L'efficience est la relation entre l'élaboration des programmes et les attentes. Dans quelle mesure la mise en oeuvre d'un programme est-elle réussie?

- L'efficacité se rapporte à la relation entre les résultats et les attentes. Un programme donné a-t-il atteint ses objectifs?

Objectifs

Les mesures du rendement devraient également présenter les éléments suivants :

Validité	Indicateurs convenant pour mesurer les objectifs.
Fiabilité	Données provenant d'un système d'information exact, qui ne sont ni douteuses ni facilement réfutables.
Utilité	Indicateurs clairs, utiles et adaptés aux besoins des gestionnaires.

Un cadre d'évaluation efficace a plusieurs objectifs (voir le tableau 5).

Tableau 4 : Objectifs d'utilisation d'indicateurs de rendement

- La liste des indicateurs devrait être courte et axée sur l'information essentielle pour améliorer la fiabilité et augmenter le taux de réponse.
- L'information sur les répercussions doit être d'actualité et pertinente afin de faciliter la prise de décision et rendre compte du rendement.
- Le rendement devrait être évalué à partir des données existantes.
- Les groupes d'intervenants et les cadres supérieurs devront collaborer pour définir leurs besoins en information.
- Le coût de la collecte de données doit rester raisonnable et ne pas être un fardeau pour les personnes interrogées.

Indicateurs et sources de données

La figure 1 fournit une description des indicateurs de rendement qui devraient servir à mesurer les effets de la SAEA. Nous recommandons de recueillir des données de deux principaux types, chacun d'eux comprenant deux catégories :

- **données recueillies sur une base existante continue**
  - l'information sur les marchés (p. ex. nombre et valeur des marchés) est recueillie par TPSGC et les ministères qui présentent cette information au SCT; et
  - l'information sur les mesures complémentaires, le répertoire des fournisseurs autochtones et les activités de mise en valeur dans le cadre des ententes sur les objectifs de rendement;
- **collecte de données d'évaluation**
  - les activités de partenariat seront répertoriées au moyen des sondages auprès des GCR et des entreprises autochtones et d'un examen des dossiers des contrats (études de cas); et

- les données sur les retombées économiques seront recueillies au moyen du sondage auprès d'un échantillon d'entreprises autochtones et d'un examen des dossiers de contrats.

L'information sur le profil des collectivités tenue à jour par le MAINC (p. ex. bénéficiaires d'aide sociale, emploi, population, niveaux de revenu) étayera l'examen de dossiers de contrats individuels et des retombées en matière de création d'emplois pour les entreprises situées dans les réserves. On prévoit cependant que la majorité des effets s'exerceront sur les entreprises autochtones situées hors des réserves, en milieu urbain. Cette information sur les collectivités ne sera pas disponible pour ce dernier groupe de clients.

Indicateurs de mesure du rendement de la SAEA proposés

Systèmes et activités de collecte de données permanents

L'appendice B (sous couverture séparée) fournit une vue d'ensemble des systèmes et activités de collecte de données.

Plusieurs systèmes permettent de recueillir de l'information sur les marchés.

- La surveillance de la passation des marchés est effectuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor et par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui indiquent le nombre et la valeur des marchés adjugés par exercice et par année civile.

- TPSGC utilise un certain nombre de systèmes de collecte d'information sur les marchés et les fournisseurs, dont :

  - le système d'information sur les fournisseurs; (SIF),
  - le système électronique d'appels d'offres du gouvernement (p. ex. SIOS/MERX),
  - le service d'information sur les achats (AIA), et
  - le répertoire de Contrats Canada.

- Les ministères utilisent soit leurs mécanismes de rapports financiers ou recueillent manuellement les données sur les contrats (nombre et valeur) réservés aux entreprises autochtones et les marchés non réservés (occasionnels).

L'information sur les fournisseurs est dispersée dans plusieurs ministères et systèmes.

- Les ministères recueillent de l'information quantitative sur les activités de mise en valeur des fournisseurs et les répertoires de fournisseurs dans le cadre des rapports des objectifs de rendement. Le MAINC tient à jour le Répertoire des fournisseurs autochtones (RFA) qui contient environ 2 700 noms de fournisseurs. Cependant, cette base de données doit être améliorée pour identifier les entreprises qui passent des contrats avec le gouvernement, les types de biens et services offerts et leur emplacement (p. ex. sur les réserves ou en milieu urbain). TPSGC tient également à jour de l'information sur les fournisseurs.

  Le SIA est actuellement en voie d'amélioration, ce qui tombe à point nommé étant donné que de nombreux ministères ont manifesté le désir d'utiliser ce système pour trouver des fournisseurs.

Il n'existe pas de source centralisée de données sur les retombées économiques.

- Nous n'avons pas trouvé de système qui recueille des données sur les retombées économiques (p. ex. les emplois créés). Une information limitée est recueillie (p. ex. sur les contrats de services professionnels ou de construction) par l'intermédiaire des appels d'offres et des propositions. Malheureusement, cette information est actuellement recueillie par des directeurs de projet individuels et elle n'est pas centralisée.

Bien qu'il n'existe pas de système unique pour l'enregistrement des données sur les emplois et autres retombées économiques (p. ex. sur l'investissement dans les entreprises), une partie de cette information est présentée dans le cadre des soumissions qui indiquent les jours-personnes de travail (p. ex. les contrats de services et de construction). Pour mesurer ces retombées, l'évaluation devra reposer sur un échantillon unique de dossiers de contrats.

Outils et activités de collecte de données proposés

Cette section résume la collecte de données continue et la collecte de données unique requises au moment de l'évaluation. Recueillir l'information à l'échelle gouvernementale représentera un défi de taille. Les coûts d'élaboration de nouveaux systèmes sont élevés et il faudra beaucoup de temps pour cela. Par conséquent, le groupe de travail privilégie une approche qui repose sur l'information et les systèmes existants et fait en sorte que la collecte des données d'évaluation reste simple que possible.

Le tableau 6 (page suivante) fournit une vue d'ensemble des éléments de données à recueillir et des sources d'information.

Tableau 5: Collecte des données de mesure du rendement proposée pour la Stratégie d'approvisionnement des entreprises autochtones

	Éléments de données	Sources de données	Moment de la collecte	
			continue	évaluation
Activités de passation de marchés	• nombre de marchés réservés annoncés et adjugés	TPSGC, MAINC, SCT	✔	
	• valeur des marchés réservés	TPSGC, MAINC, SCT	✔	
	• nombre de contrats occasionnels	TPSGC, SCT	✔	
	• valeur des contrats occasionnels	TPSGC, SCT	✔	
Mesures complémentaires, Répertoire des fournisseurs autochtones et activités de mise en valeur des fournisseurs	• nombre de fournisseurs agrées	TPSGC, MAINC	✔	
	• nombre de fournisseurs offrant des biens et services au gouvernement	TPSGC, MAINC	✔	
	• types de biens et services offerts	Sondage auprès des entreprises autochtones et des GCR		✔
	• nombre d'expositions	Objectifs de rendement des ministères	✔	
	• quantité de matériel promotionnel distribué	Objectifs de rendement des ministères	✔	
	• nombre de séminaires et ateliers de formation	Objectifs de rendement des ministères	✔	
Développement de la capacité des entreprises autochtones	• activités qu'entreprennent les entreprises autochtones pour mieux se positionner et avoir un meilleur accès au marché fédéral et aux autres marchés	Sondages des entreprises autochtones et des GCR TPSGC, MAINC, SCT		✔
Activités de partenariat	• nombre de partenariats formés	Sondages auprès des entreprises autochtones et des GCR		✔
	• nombre de coentreprises	Sondages auprès des entreprises autochtones et des GCR		✔
	• nombre de contrats de sous-traitance	TPSGC, SCT	✔	
	• valeur des contrats de sous-traitance	TPSGC, MAINC, SCT	✔	
Retombées économiques	• nombre d'emplois créés	Sondages auprès des entreprises autochtones et des GCR, examen de dossiers de contrats (études de cas)		✔
	• salaires dérivés des contrats	Sondages auprès des entreprises autochtones et des GCR, examen de dossiers de contrats (études de cas)		✔
	• valeur d'autres produits (p. ex. matériel acheté)	Sondages auprès des entreprises autochtones et des GCR, examen de dossiers de contrats (études de cas)		✔

Partie 6 - Processus d'évaluation

Cette section offre certaines suggestions concernant la manière de structurer et de mettre en oeuvre le processus d'évaluation d'une future étude.

Rôles et responsabilités

Les personnes interrogées préfèrent un processus interministériel sous la direction du MAINC.

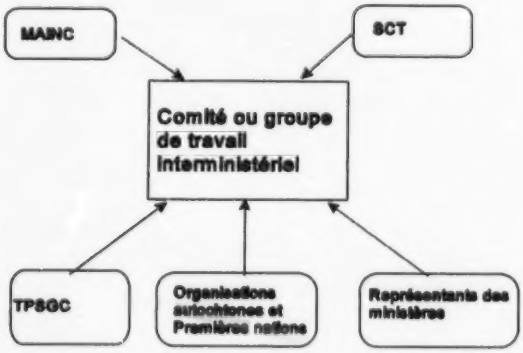
Selon les personnes clés interrogées, le processus d'évaluation devrait reposer sur l'approche actuelle, qui fait appel à un mécanisme interministériel (comité ou groupe de travail). La majorité pense que le MAINC, en collaboration avec le SCT, devrait mener l'étude.

Les personnes interrogées désirent également s'assurer que les entreprises autochtones sont représentées dans la collecte de données et le processus d'évaluation. Un grand nombre d'entre elles jugent que l'approche actuelle qui consiste à inclure les organisations autochtones dans le groupe de travail devrait être maintenue et qu'il y aurait lieu d'inclure des représentants d'entreprises autochtones. La figure 2 illustre cette approche.

Les personnes interrogées préfèrent mener une étude avec la participation des ministères.

Les personnes interrogées estiment qu'il sera plus facile de coordonner une étude « centralisée ». Le MAINC pourrait, par exemple, solliciter de l'information auprès des ministères au lieu que chaque ministère mène sa propre étude (approche « décentralisée ») et intégrer les résultats. Cette approche a le mérite d'être moins coûteuse et de prendre moins de temps.

Proposition de groupe de travail chargé de l'évaluation.



Activités et calendrier

Les activités à entreprendre pour préparer l'étude d'évaluation sont les suivantes :

- Mieux coordonner les rapports du SCT, de TPSGC et du MAINC et des autres ministères. Le MAINC et TPSGC obtiennent tous deux de l'information sur les marchés. Les rapports doivent être cohérents et d'actualité. Pour le moment, en raison de la complexité de la collecte des données, l'information sur la passation de marchés date d'environ deux ans. De plus, les ministères font rapport d'activités similaires dans le cadre des ententes sur les objectifs de rendement, mais ils présentent cette information différemment. En effet, certains ministères indiquent le nombre réel de marchés et leur valeur, alors que d'autres indiquent un objectif en pourcentage.

- Rédaction d'un rapport annuel sur la réalisation des objectifs de rendement. Les données à ce sujet peuvent être directement intégrées dans l'évaluation finale.

- Sondages annuels auprès des gestionnaires des centre de responsabilité et des agents de négociation des contrats fédéraux.

- Le plan d'évaluation qui décrit les thèmes et questions devrait être présenté à tous les ministères participants pour les inciter à contribuer à la collecte de données.

Le tableau 7 décrit des tâches particulières et propose un calendrier pour les accomplir. Nous avons prolongé ce calendrier jusqu'à l'an 2002 pour tenir compte des rapports d'évaluation possibles des sondages biennaux auprès des GCR et des agents de négociation des contrats.

Tableau 6 :Calendrier proposé pour mener l'évaluation de la SAEA

Tâches / activités	1999						2000						2001						2002	
bi-mensuelles	J	M	M	J	S	N	J	M	M	J	S	N	J	M	M	J	S	N	J	M
Discuter du cadre d'évaluation.																				
Préparation des instruments de collecte de données continue.																				
Mise à jour annuelle des objectifs de rendement.																				
Sondages biennaux auprès des gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) et des agents de négociation des contrats fédéraux.																				
Examen par le groupe de travail de l'état d'avancement de la production de rapports et résolution des problèmes.																				
Rédaction d'un plan d'évaluation final (définir avec précision les thèmes et questions à traiter).																				
Examen du plan d'évaluation final avec le groupe de travail.																				
Trouver des spécialistes techniques pour les sous-comités du groupe de travail.																				
Élaboration des instruments d'évaluation (guides d'entrevue).																				
Échantillon de contrats.																				
Collecte des données d'évaluation (entrevues, sondages).																				
Rapports d'évaluation.																				

Produits

Les produits suivants seront dérivés des activités d'évaluation proposées :

- maintien du groupe de travail pour coordonner l'activité d'évaluation;
- collecte de données et sondages continus;
- rapport annuel sur l'état de la collecte de données et l'atteinte des objectifs de rendement; et
- achèvement de l'évaluation d'ici mars 2001.

Nous recommandons d'entreprendre le processus d'évaluation immédiatement, en confiant au MAINC, au SCT et à TPSGC la responsabilité de déterminer la meilleure manière de coordonner leurs efforts pour recueillir des données sur les retombées économiques et les marchés.

Appendice 1

Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
Pertinence ou raison d'être continue de la SAEA	a. Quelle est la taille du marché des approvisionnements du gouvernement fédéral accessible aux entreprises autochtones? Quelle est la part des marchés attribués aux entreprises autochtones? Les entreprises autochtones ont-elles été intégrées dans le marché fédéral?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des entreprises autochtones	1
	b. A-t-on toujours besoin de la Stratégie?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Augmentation du nombre d'entreprises qui font des soumissions et obtiennent des contrats	Entrevues avec de personnes clés Sondage auprès des entreprises autochtones Examen de dossiers Examen de contrats (études de cas)	1
	c. Quels biens et services offrent les fournisseurs autochtones? Dans quelle mesure les entreprises autochtones ont-elles la capacité de fournir les biens et services qu'achètent le gouvernement fédéral?	• Répertoire/liste de fournisseurs • Avis des intervenants autochtones • Activités de jumelage des soumissions	Examen de dossiers (information de la base de données) Sondage auprès des entreprises autochtones	1
	d. Les entreprises autochtones connaissent-elles la SAEA et les possibilités de marchés qui leur sont offertes? Si c'est le cas, comment ont-elles été informées?	• Avis des intervenants autochtones	Sondage auprès des entreprises autochtones Groupes de réflexion	2

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation

Thème	Questions	Indicateurs généraux	Sources de données	Priorité
Efficacité de la mise en œuvre de la SAEA	a. Les objectifs de rendement ont-ils été atteints?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Augmentation du nombre d'entreprises qui soumissionnent et obtiennent des contrats	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des entreprises autochtones Examen de dossiers Examen de contrats (études de cas)	1
	b. Le processus de mise en œuvre de la SAEA était-il efficace? Quels éléments étaient les plus efficaces? Comment peut-on améliorer la SAEA? Quelles modifications peut-on apporter à la Stratégie durant sa mise en œuvre?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion	1
	c. Les agents de négociation des contrats et les GCR connaissent-ils la SAEA et les biens et services offerts par les entreprises autochtones?	• Avis des intervenants du gouvernement	Sondage auprès des agents de négociation des contrats Sondage auprès des coordonnateurs du rendement	2
	d. La communication entre les ministères et les entreprises autochtones a-t-elle été efficace?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones	Entrevues avec de personnes clés Sondage auprès des entreprises autochtones	1
	e. Le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement [p. ex. SIOS/MERX]) a-t-il été efficace? Les entreprises autochtones l'utilisent-elles?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones	Sondage auprès des entreprises autochtones Groupes de réflexion Sondage auprès des Agents de négociation des contrats Sondage auprès des GCR	2
	f. Quelles pratiques d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones ont été volontairement adoptées par les grandes sociétés d'État?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés	3

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
	g. Le programme de marchés réservés aux entreprises autochtones a-t-il été utile?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Sondage auprès des entreprises autochtones Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion	2
	h. Quelles modifications de la politique sur les marchés du ressort du SCT ont été efficaces (cautions, lettres de crédit, etc.)? Des services de jumelage des soumissions sont-ils utilisés par les entreprises autochtones? Dans quel but?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des entreprises autochtones	2
	i. Quelles activités de promotion et de mise en valeur des fournisseurs ont pris place?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Activités de développement des fournisseurs	Entrevues avec des personnes clés Examens de dossiers	2
	j. Quel a été le rôle des ISA? Ont-elles été utiles aux acheteurs et aux fournisseurs?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Entreprises autochtones s'enregistrant auprès du gouvernement fédéral	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion Examens de dossiers	3
	k. Quelles activités entreprennent les entreprises autochtones pour avoir accès aux marchés fédéraux?	• Avis des intervenants autochtones	Groupes de réflexion Sondage auprès des entreprises autochtones	3
	l. Certains aspects des règlements sur les marchés du gouvernement qui sont considérés comme des obstacles pour les entreprises autochtones? Les critères d'admissibilité à la SAEA sont-ils appropriés?	• Avis des intervenants autochtones	Sondage auprès des entreprises autochtones	3
Rapport coût efficacité de la mise en œuvre	a. La SAEA a-t-elle respecté les principes des approvisionnements (coût-efficacité, transparence, équité)?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des Agents de négociation des contrats Sondage auprès des GCR	2

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
	b. La SAEA a-t-elle respecté le jeu de la concurrence entre les entreprises?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des agents de négociation des contrats Sondage auprès des GCR Groupes de réflexion	2
	c. Le nombre de contrats adjugés aux entreprises autochtones a-t-il augmenté (par rapport à la base de référence)?	• Augmentation des marchés réservés et des marchés secondaires	Examens de dossiers	1
	d. Quels coûts de mise en œuvre sont associés à la SAEA?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des agents de négociation des contrats Sondage auprès des GCR	2
	e. Le nombre d'entreprises autochtones soumissionnaires a-t-il augmenté?	• Augmentation des marchés réservés annoncés • Augmentation du nombre d'entreprises qui font des soumissions et obtiennent des contrats	Examens de dossiers	2

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
Production de rapports et obligation de rendre compte	a. Le repérage des approvisionnements de faible valeur a-t-il été amélioré (comprenant les cartes d'achat)?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des GCR Sondage auprès des agents de négociation des contrats	2
	b. Quel est l'effet estimé des possibilités de sous-traitance sur les entreprises autochtones qui participent au programme d'approvisionnement fédéral?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés Sondage auprès des GCR Sondage auprès des agents de négociation des contrats	2
	c. Le processus d'attestation est-il efficace? Quels résultats les vérifications ont-elles donné?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés	3
	d. Les ministères et organismes ont-ils respecté la politique fédérale relative à la SAEA?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés	3
	e. Le mécanisme des rapports a-t-il été cohérent dans l'ensemble des ministères et des organismes?	• Avis des intervenants du gouvernement • Objectifs de rendement présentés	Entrevues avec des personnes clés Examens de dossiers	3
	f. La formation de sociétés fictives ou de façade constitue-t-elle un problème? Quels ont été les résultats des vérifications?	• Avis des intervenants du gouvernement • Résultats des vérifications d'attestation	Entrevues avec des personnes clés Examens de dossiers	2

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
Retombées de la SAEA	a. Quel est le nombre et le type d'emplois créés en raison de la SAEA? Sont-ils en milieu urbain ou dans les réserves?	• Emplois créés	Sondage auprès des entreprises autochtones Examen de contrats (études de cas)	1
	b. Quel genre de développement socio-économique a pris place dans les collectivités autochtones? Y a-t-il des effets régionaux positifs?	• Entreprises créées • Valeur des produits achetés en vertu de contrats	Groupes de réflexion Examen de contrats (études de cas) Sondage auprès des entreprises autochtones	1
	c. Y a-t-il eu des effets de déplacement ou effets négatifs sur les entreprises non autochtones?	• Avis des intervenants non autochtones • Avis des intervenants du gouvernement	Groupes de réflexion Examens de dossiers Entrevues avec des personnes clés	2
	d. Le nombre et la valeur des contrats adjugés aux entreprises autochtones ont-ils augmenté?	• Nombre et valeur des contrats	Examens de dossiers	1
	e. Combien de marchés réservés ont fait l'objet de soumissions ces 5 dernières années? Combien d'entre eux étaient des marchés réservés dans le cadre de mesures obligatoires ou sélectives? Les ministères ont-ils fait bon usage des possibilités de recours aux marchés réservés?	• Nombre et valeur des contrats	Examens de dossiers	2
	f. Quel a été l'effet d'autres politiques et ententes (p. ex. ALÉNA/OCM, revendications territoriales)?	• Avis des intervenants du gouvernement	Entrevues avec des personnes clés	3
	g. Quels partenariats et co-entreprises ont été formés entre des entreprises autochtones et non autochtones?	• Avis des intervenants du gouvernement • Cohérence de l'information dans les ministères	Sondage auprès des entreprises autochtones Groupes de réflexion	2
	h. Quelles activités de développement des capacités ou de transfert des compétences ont eu lieu en raison de la SAEA?	• Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Sondage auprès des entreprises autochtones Groupes de réflexion Examens de dossiers	2

Tableau 1 : Questions que les personnes clés interrogées aimeraient voir traitées dans une future évaluation				
Thème	**Questions**	**Indicateurs généraux**	**Sources de données**	**Priorité**
Leçons apprises et améliorations proposées	a.Quels étaient les avantages et les inconvénients de la SAEA?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion	3
	b. Peut-on améliorer la SAEA?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion Sondage auprès des entreprises autochtones Sondage auprès des coordonnateurs du rendement	2
	c.À la lumière de l'expérience des 5 dernières années, quelles sont les leçons et les pratiques efficaces à retenir?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion	3
	d. Qu'est-ce qu'une SAEA révisée, le cas échéant, devrait inclure?	• Avis des intervenants du gouvernement • Avis des intervenants autochtones • Avis des intervenants non autochtones	Entrevues avec des personnes clés Groupes de réflexion Sondage auprès des entreprises autochtones Sondage auprès des coordonnateurs du rendement	2

Appendice 2

Méthodes d'évaluation permettant d'aborder les thèmes et questions définis

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation							
Thèmes et questions de l'évaluation	**Méthodes proposées**						
	Entrevues avec des personnes clés	**Enquêtes de suivi du gouverne-ment**	**Sondage auprès des entreprises autochtones**	**Examen de dossiers**	**Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats**	**Examen de dossiers de contrats sélectionnés**	**Groupes de réflexion**
Pertinence ou raison d'être continue de la SAEA							
a. Quelle est la taille du marché des approvisionnements du gouvernement fédéral accessible aux entreprises autochtones? Quelle est la part des marchés attribués aux entreprises autochtones? Les entreprises autochtones ont-elles été intégrées dans le marché fédéral?	✔	✔	✔	✔			
b. A-t-on toujours besoin de la Stratégie?	✔	✔	✔	✔	✔		✔
c. Quels biens et services offrent les fournisseurs autochtones? Dans quelle mesure les entreprises autochtones ont-elles la capacité de fournir les biens et services qu'achète le gouvernement fédéral?	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
d. Les entreprises autochtones connaissent-elles la SAEA et les possibilités de marchés qui leur sont offertes? Si c'est le cas, comment ont-elles été informées?	✔	✔	✔		✔		✔

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation							
Thèmes et questions de l'évaluation	**Méthodes proposées**						
	Entrevues avec des personnes clés	**Enquêtes de suivi du gouverne-ment**	**Sondage auprès des entreprises autochtones**	**Examen de dossiers**	**Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats**	**Examen de dossiers de contrats sélectionnés**	**Groupes de réflexion**
Efficacité de la mise en œuvre de la SAEA							
a. Les objectifs de rendement ont-il été atteints?	✔	✔	✔	✔		✔	✔
b. Le processus de mise en œuvre de la SAEA était-il efficace? Quels éléments étaient les plus efficaces? Comment peut-on améliorer la SAEA? Quelles modifications peut-on apporter à la Stratégie durant sa mise en œuvre?			✔		✔		
c. Les agents de négociation des contrats et les GCR connaissent-ils la SAEA et les biens et services offerts par les entreprises autochtones?		✔	✔		✔		✔
d. La communication entre les ministères et les entreprises autochtones a-t-elle été efficace?	✔	✔	✔		✔	✔	✔
e. Le système électronique d'appel d'offres du gouvernement [p. ex. SIOS/MERX]) a-t-il été efficace? Les entreprises autochtones l'utilisent-elles?	✔	✔	✔				✔
f. Quelles pratiques d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones ont été volontairement adoptées par les grandes sociétés d'État?	✔						
g. Le Programme des marchés réservés aux entreprises autochtones a-t-il été utile?	✔	✔	✔		✔		✔
h. Quelles modifications de la politique sur les marchés du ressort du SCT ont été efficaces (cautions, lettres de crédit, etc.)? Des services	✔	✔	✔	✔			✔

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation							
Thèmes et questions de l'évaluation	**Méthodes proposées**						
	Entrevues avec des personnes clés	**Enquêtes de suivi du gouverne-ment**	**Sondage auprès des entreprises autochtones**	**Examen de dossiers**	**Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats**	**Examen de dossiers de contrats sélectionnés**	**Groupes de réflexion**
de jumelage des soumissions sont-ils utilisés par les entreprises autochtones? Dans quel but?							
i. Quelles activités de promotion et de mise en valeur des fournisseurs ont pris place?	✔	✔	✔		✔		✔
j. Quel a été le rôle du RFA? A-t-il été utile aux acheteurs et aux fournisseurs?	✔	✔	✔	✔			
k. À quelles activités se livrent les entreprises autochtones pour avoir accès aux marchés fédéraux?			✔				✔
l. Certains aspects des règlements sur les marchés du gouvernement sont-ils considérés comme des obstacles pour les entreprises autochtones? Les critères d'admissibilité de la SAEA sont-ils appropriés?		✔	✔		✔		✔

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation							
Thèmes et questions de l'évaluation	**Méthodes proposées**						
	Entrevues avec des personnes clés	**Enquêtes de suivi du gouverne-ment**	**Sondage auprès des entreprises autochtones**	**Examen de dossiers**	**Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats**	**Examen de dossiers de contrats sélectionnés**	**Groupes de réflexion**
Rapport coût-efficacité de la mise en œuvre de la SAEA							
a. La SAEA a-t-elle respecté les principes qui régissent les approvisionnements (coût-efficacité, transparence, équité)?	✔	✔		✔	✔	✔	
b. La SAEA a-t-elle respecté le jeu de la concurrence entre les entreprises?	✔	✔		✔	✔	✔	✔
c. Le nombre de marchés octroyés aux entreprises autochtones a-t-il augmenté (par rapport à la base de référence)?				✔		✔	
d. Quels sont les coûts de mise en œuvre associés à la SAEA?	✔	✔			✔	✔	✔
e. Le nombre d'entreprises autochtones qui soumissionnent pour obtenir des marchés a-t-il augmenté?	✔			✔	✔		✔

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation							
Thèmes et questions de l'évaluation	**Méthodes proposées**						
	Entrevues avec des personnes clés	**Enquêtes de suivi du gouverne-ment**	**Sondage auprès des entreprises autochtones**	**Examen de dossiers**	**Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats**	**Examen de dossiers de contrats sélectionnés**	**Groupes de réflexion**
Production de rapports et obligation de rendre compte							
a. Le repérage des approvisionnements de faible valeur a-t-il été amélioré (comprenant les cartes d'achat)?	✔	✔		✔			
b. Quel est l'effet estimé des occasions de sous-traitance sur les entreprises autochtones qui participent au programme d'approvisionnement fédéral?	✔	✔	✔	✔		✔	
c. Le processus d'attestation est-il efficace? Quels ont été les résultats des vérifications?	✔	✔	✔	✔		✔	
d. Les ministères et organismes se sont-ils conformés à la politique fédérale relative à la SAEA?	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
e. Les rapports ont-ils été produits de façon uniforme dans les divers ministères et organismes?	✔	✔		✔		✔	
f. La formation de compagnies fictives est-elle un problème? Quels ont été les résultats des vérifications?	✔	✔	✔	✔			✔

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation

Thèmes et questions de l'évaluation	Méthodes proposées						
	Entrevues avec des personnes clés	Enquêtes de suivi du gouvernement	Sondage auprès des entreprises autochtones	Examen de dossiers	Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats	Examen de dossiers de contrats sélectionnés	Groupes de réflexion
Répercussions de la SAEA							
a. Quel genre de développement socio-économique a pris place dans les collectivités autochtones? Y a-t-il eu des effets positifs régionaux?	✔	✔	✔	✔		✔	✔
b. Y a-t-il eu des effets de déplacement ou effets négatifs sur les entreprises non autochtones?	✔	✔	✔	✔		✔	✔
c. Y a-t-il eu une augmentation du nombre de marchés adjugés aux entreprises autochtones?	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
d. Combien de marchés réservés ont fait l'objet de soumissions ces 5 dernières années? Combien d'entre eux étaient des marchés réservés dans le cadre de mesures obligatoires ou sélectives? Les ministères ont-ils fait bon usage des possibilités de recours aux marchés réservés?				✔		✔	
e. Quel a été l'effet d'autres politiques et accords (p. ex. ALÉNA/OMC, revendications territoriales)?	✔	✔	✔	✔			✔
f. Quels partenariats et coentreprises ont été formés entre des entreprises autochtones et non autochtones?	✔		✔		✔		✔
g. Quelles activités de développement des capacités ou de transfert des compétences ont pris place dans la foulée de la SAEA?			✔		✔		✔
Leçons apprises et améliorations proposées							

Tableau 1 : Méthodes permettant d'aborder les thèmes de l'évaluation

Thèmes et questions de l'évaluation	Méthodes proposées						
	Entrevues avec des personnes clés	Enquêtes de suivi du gouvernement	Sondage auprès des entreprises autochtones	Examen de dossiers	Sondage auprès des GCR/Agents de négociation des contrats	Examen de dossiers de contrats sélectionnés	Groupes de réflexion
a. Quels étaient les avantages et les inconvénients de la SAEA?	✔	✔	✔		✔		✔
b. Peut-on améliorer la SAEA?	✔	✔	✔		✔		
c. À la lumière de l'expérience des 5 dernières années, quelles sont les leçons et les pratiques efficaces à retenir?	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Appendice 3

Liste des acronymes fréquemment utilisés dans l'étude

Liste des acronymes fréquemment utilisés dans l'étude

Terminologie de l'approvisionnement et des contrats

ACI	Accord sur le commerce intérieur
ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
AMPOMC	Accord sur l'Organisation mondiale du commerce concernant les marchés publics
APM	Avis de la politique sur les marchés
CCCCT	Comité consultatif des contrats du Conseil du Trésor
ERTG	Ententes sur les revendications territoriales globales
GCR	Gestionnaire de centre de responsabilité
GETS	Système électronique des soumissions du gouvernement
MERX	Service de soumissions électronique du Canada exploité par CEBR Inc.
PAC	Préavis d'adjudication de contrat
RFA	Base de données du répertoire des fournisseurs autochtones
SAEA	Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones
SIOS	Système des invitations ouvertes à soumissionner

Ministères, agences et organisations

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
AAC	Agriculture et Agro-alimentaire Canada
ACC	Anciens combattants Canada
ACDI	Agence canadienne de développement international
AEC	Affaires étrangères Canada
ASC	Agence spatiale canadienne
BCP	Bureau du Conseil privé
BFDR-Q	Bureau fédéral de développement régional (Québec)
BSIF	Bureau du surintendant des institutions financières
BST	Bureau de la sécurité des transports du Canada
BVG/CC	Bureau du vérificateur général du Canada
CCG	Centre canadien de gestion
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CCEA	Commission de contrôle de l'énergie atomique du Canada
CCI	Commission canadienne de l'immigration
CEA	Comité d'examen des acquisitions
CFP	Commission de la Fonction publique
CISR	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
CVC	Conseils et Vérification Canada
DEOC	Diversification de l'économie de l'Ouest canadien
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
Él Can	Élections Canada
ENV	Environnement Canada
FC	Finance Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IC	Industrie Canada0
MAINC	Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
MJ	Ministère de la Justice
MDF	Ministère de la défense nationale
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
ONE	Office national de l'énergie
PC	Patrimoine Canada
RC	Revenu Canada
RNC	Ressources naturelles Canada
SC	Statistique Canada
SC	Santé Canada

.../2

Autres termes

SCC	Services correctionnels du Canada
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SGC	Solliciteur général du Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
AC	Administration centrale
Datacap	Système d'entrée de données électronique utilisé pour saisir les données d'approvisionnement
CCAE	Code utilisé dans la classification des activités économiques
RCN	Région de la capitale nationale
SIF	Service d'information sur les fournisseurs